

O olhar feminino e o mundo da gestão

No mês dedicado às mulheres, entenda o impacto e a influência do estilo gerencial feminino em empresas do Brasil e do exterior e não deixe de conhecer o ranking das executivas mais importantes da atualidade



> CEO Exchange: Xerox & Coca-Cola

Quinta-feira, dia 26/3, às 23h

Neste episódio, em que Xerox e Coca-Cola são os destaques, Anne Mulcahy, CEO da Xerox Corporation, é a estrela. Líder mundial em soluções de gestão de documentos e uma das marcas mais sólidas do mundo dos negócios, a Xerox deu sua grande virada sob o comando de Mulcahy, veterana de 30 anos de carreira que ali vem reinventando a empresa. Sob ela, a Xerox virou fornecedora de tecnologias e serviços de ponta. Mulcahy começou a trabalhar na Xerox vendendo copiadoras e usou seu profundo conhecimento da organização como base para a transformação que encabeçou. Ela escolheu como alicerce o rico patrimônio de responsabilidade social da Xerox, assegurando que as decisões e ações comerciais da empresa estejam alinhadas com um conjunto claro de valores corporativos. A marca da série *CEO Exchange* são entrevistas "íntimas" com líderes de negócios de sucesso comprovado.



> Mulheres no Comando

Todas as terças de março, às 22h

Conheça a história de três poderosas mulheres, protagonistas de três mundos: o da moda, o da indústria alimentícia e o da polícia. São casos que mostram a quebra de paradigmas e ajudam a entender como vem mudando o lugar da mulher na sociedade. Conheça Anna Wintour (foto), Pauline Claire e Perween Warsi.

> Invasão Feminina

Todas as terças de março, às 20h30

Se você nunca encontrou mulheres que exercem funções tradicionalmente realizadas por homem, em áreas como tecnologia e comércio exterior, vai encontrar agora. A série joga luz sobre uma realidade que cada vez mais define o atual mercado de trabalho.



> Ranking

Terça-feira, dia 17/3, às 21h30

Você conhece as mulheres

mais poderosas do mundo? Pois é a lista da vez neste programa que traz os homens mais influentes, as empresas mais admiradas, as marcas de última geração e outros tantos *rankings* de grande interesse para empresários e executivos nas mais diversas áreas e disciplinas.

> Management Live: Lucratividade

Terça-feira, dia 28/4, às 22h



No palco, sempre os debates mais atuais, as ideias mais revolucionárias e os maiores e melhores estudos de caso esclarecidos pelos melhores pensadores da gestão. Desta vez, o palco é do Fórum Mundial de Lucratividade, que apresenta *cases* e estratégias que levaram ao topo empresas ícones do mercado mundial. Saiba o que dizem estrategistas como Adrian Slywotzky; Robert Kaplan, criador do *Balanced Scorecard*; Robert Herbold, célebre COO da Microsoft; David Reibstein, da Wharton School; Hermann Simon, um dos mais renomados *experts* em marketing da Europa; e Oriovisto Guimarães, do Grupo Positivo (foto).

Money Programme: A Beleza Real

Segunda-feira, dia 23/3, às 21h

Um relatório sobre as campanhas de marketing dos produtos de beleza: as mentiras, a exploração das inseguranças e as consequências disso tudo.



Mais informações: managemenTV.com.br

[Pingue-Pongue]

5 PERGUNTAS A DANIEL PINK

Em seu último livro, *The Adventures of Johnny Bunko: The Last Career Guide You'll Ever Need*, Daniel Pink descreve a luta de um jovem executivo para progredir na carreira e sentir-se realizado profissionalmente. Pink concebeu o livro à moda de um mangá (a história em quadrinhos típica japonesa). “Quis usar essa poderosa forma de expressão para reinventar a literatura de negócios”, afirma. Como Johnny Bunko, o protagonista do livro, que se sente atolado em um caminho sem saída e em uma posição ingrata em sua carreira, Pink confessa que atravessou experiências similares. Autor dos *best-sellers* *A Whole Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* e *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*, Pink fala de seu enfoque inédito a seguir.

No livro *The Adventures of Johnny Bunko*, o sr. revela os segredos para subir na carreira. Mas, diferentemente da maioria dos livros de negócios, o seu foi escrito como mangá. Por que escolheu esse formato?

Por uma combinação de fatores. Primeiro, no ano passado estive dois meses no Japão estudando a indústria do mangá. Uma coisa que se descobre rapidamente quando se está lá é que os quadrinhos ocupam um lugar muito diferente na vida dos japoneses, principalmente em comparação com a vida dos norte-americanos e da maioria dos países que conheço. No Japão, esses quadrinhos estão sempre presentes. Há mangás sobre quase todos os temas: investimentos, política, história e até sobre como administrar o tempo. Enquanto isso, nos Estados Unidos, o mangá estava se tornando popular, mesmo que ainda visto como uma mídia para jovens. Não se escreviam histórias em quadrinhos para todas as idades ou sobre outros temas, além dos ninjas e dos romances juvenis. Então pensei: “Por que não usar essa forma



de expressão tão poderosa para reinventar a literatura de negócios?”.

Segundo, comecei a refletir sobre o papel que os livros exercem neste mundo em que as pessoas podem conseguir informação por inumeráveis caminhos. Em particular, parecia que toda a informação tática sobre carreiras estava disponível *online*, e grátis, de modo que colocar isso em um livro não teria sentido. Contudo, pensei que para os leitores poderia ser valioso se criássemos livros que oferecessem o tipo de conhecimento que não pode ser pesquisado no Google –por exemplo, consultoria estratégica sobre o panorama geral. Foi isso que tentei fazer com as seis grandes lições do livro. E o mangá se tornou o meio perfeito para tanto.

O protagonista do livro, Johnny Bunko, é conduzido por um ser mágico, chamado Diana, que lhe dá seis conselhos cruciais para ajudá-lo a crescer em sua carreira profissional e sentir-se realizado. O primeiro conselho –“Não há um plano para progredir na carreira”– surpreende Johnny e provavelmente o leitor. Johnny é partidário do trabalho. Tomou o caminho seguro, imposto por seu pai e seus conselheiros universitários. Por que é tão difícil entender que não existe um caminho estabelecido?

As pessoas podem tomar decisões quanto a sua carreira por dois tipos de razões: instrumentais ou fundamentais. As primeiras

as levam a fazer algo porque esse algo conduz a outra coisa. Por exemplo, a pessoa segue determinada carreira não pelo interesse que desperta, mas por acreditar que poderá conseguir um trabalho depois de formada. As decisões fundamentais, ao contrário, têm a ver com fazer algo pela simples razão de fazê-lo. Por exemplo, alguém ingressa em uma empresa porque o trabalho é interessante e as pessoas são fantásticas, sem mesmo saber aonde esse trabalho o levará.

O segredo que Johnny descobre é que as razões instrumentais não funcionam. O mundo é demasiadamente complexo para apostar nele como em um jogo. Não significa que eu esteja contra as razões instrumentais, apenas acredito que elas são uma estratégia ruim. As pessoas que realmente prosperam são aquelas que tomam decisões por razões fundamentais. Fazem o que gostam e vivem com a ambiguidade de não saber o que acontecerá depois.

Outro conselho que Johnny recebe é que “não é nada pessoal”. Essa lição é difícil de digerir, sobretudo para quem está empenhado em progredir na carreira. Quando as coisas parecem ir bem, como concentrar-se na ideia de que “as pessoas mais valiosas são as que conseguem o melhor dos demais”?

Para os homens e estudantes de negócios, essa lição tem relação com manter o foco no cliente. Muitos jovens ainda não assimila-

ram essa ideia. E, certamente, há grandes lucros, tanto psicológicos como profissionais, em ajudar outras pessoas a prosperar. Não é um jogo de soma zero. Se seu companheiro de equipe tem sucesso, não quer dizer que você perde.

“Cometer excelentes erros” também é um conselho difícil de seguir. A maioria das pessoas tem medo de se arriscar, até quando a recompensa é clara. Como é que se pode suplantar o medo?

É natural ter medo de cometer erros. Mas vejamos a questão de forma mais prática. Muitas das pessoas que fizeram algo que valia a pena fracassaram em algum ponto do caminho. Os músicos tocaram a nota errada. Os atletas tropeçaram. O fracasso é uma parada inevitável no caminho da excelência. Se não se comete erros, não se chega a destino algum. Digo mais: acredito que nos negócios estamos infectados pelo que Tom Peters chama de “sucesso medíocre”. Há demasiadas coisas que estão apenas “bem”, não mal ou muito bem. Mas as coisas que mudam verdadeiramente o mundo vão muito além disso. Esse nível, contudo, é difícil de alcançar sem errar. Lembre-se: a Apple, empresa que criou o iPod, também inventou o Newton, que se tornou um fracasso. A chave está em cometer bons erros: erros que resultam de tentar algo grande e de ter altas aspirações.

Sua última sugestão é que as pessoas deveriam lembrar-se

de deixar uma “marca”, de “fazer algo que valha a pena”, porque a vida não é eterna. A vida profissional está ligada a como vivemos nossa vida em geral. Você diz que devemos nos esforçar para que nossas empresas, comunidades e famílias sejam um pouco melhores. Levando em conta os recentes escândalos corporativos e o ambiente de trabalho desagradável que muitos executivos descrevem, o que as escolas de administração e as organizações podem fazer para corrigir essa tendência negativa?

Creio que o desejo de deixar uma marca é inerente à condição humana. Talvez nos desorientemos quando o esquecemos. Mas as melhores empresas e os empreendedores mais influentes agem dessa maneira. A Apple, para citá-la mais uma vez, diz que é preciso “deixar uma marca no universo”. Acho que as escolas de administração deveriam reconhecer esse impulso humano inato e explicar aos estudantes por que criar produtos, serviços e experiências assombrosos que melhoram a vida das pessoas de maneira nobre é uma forma de deixar tal marca.

© Knowledge@Emory
Reproduzido com
autorização da
Knowledge@Emory,
publicação da
Goizueta Business
School da Emory
University. [http://
knowledge.emory.edu](http://knowledge.emory.edu)

[Ciclo econômico 1]

A HISTÓRIA SE REPETE

Não há quem não se pergunte quanto tempo vai demorar até que o mercado de capitais volte a se colocar de pé. Será que, nesse caso, o espelho retrovisor pode servir para antecipar como se comportará nos próximos anos?

Os economistas costumam repetir, sem a menor sombra de dúvida, que “a melhor maneira de vaticinar o futuro é conhecer o passado”. À luz dessa premissa e diante da mais estrepitosa queda do mercado de valores desde a Grande Depressão, vale a pena lembrar um pouco de história e tentar levantar algumas conclusões.

A um simples olhar, há uma diferença inquestionável entre o mundo hiperconectado de hoje e o de 1929, ano do início da grande crise econômico-financeira mundial com a qual se insiste em comparar a atual, em profundidade e intensidade. Com os negócios mais globalizados que nunca, é a primeira vez que todos os índices mundiais caem de maneira tão sincronizada. Nesse sentido, um dado a ser levado em conta é a magnitude da queda e sua “distribuição” nos grandes mercados internacionais.

Em 2008 (até novembro), o índice Standard & Poor’s caiu 40% nos Estados Unidos. No mesmo período, o europeu DJ EuroStoxx

50 teve queda de 52%; no Japão, o índice Nikkei 225 baixou 34%; na China, o Shanghai Comp, 62%. No Brasil, o Ibovespa recuou 41,22% até dezembro e o russo Micex, 71%.

Busque seu ano

A verificação é uma qualidade própria das estatísticas, tanto na vida como no mercado de valores. O gráfico acima mostra a história dos rendimentos do índice do mercado de valores dos Estados Unidos elaborado pela Standard & Poor’s desde 1825 até o presente.

Eis algumas conclusões:
• Dos 183 anos de história, em 70% o rendimento foi

2007 Anos positivos: 129 (70%)
2005 Anos negativos: 54 (30%)



Para baixo – para cima

Como é natural, ainda que o mercado de valores possa causar, entre outras coisas, compreensível frustração, ao analisar seu comportamento histórico comprova-se que essa sensação também pode ser passageira. Sempre que ele caiu drasticamente, nos anos seguintes recuperou-se com idêntico “entusiasmo” e terminou em alta. No período analisado, o mercado sofreu baixas muito fortes em oito oportunidades, seguidas

em todos os casos de altas igualmente contundentes. À baixa do ano de 1907 se seguiu alta de 70% em 1908 e 1909. Depois das baixas de 1930 e 1931, houve quase

300% de alta em 1933, 1935 e 1936. Verificou-se alta de 35% depois da queda de 1937. Os anos 1974, 1975 e 1976 responderam com alta de mais de 60%. E depois da baixa de 2002 houve alta de 60% em 2003, 2004 e 2006.

É verdade que ninguém pode antecipar com segurança quanto mais vai cair ou quando vai começar a recuperar-se e de que maneira, mas a história aqui ilustrada mostra que, sempre que o mercado de valores caiu, levantou-se, geralmente em dois ou três anos. Nada parece indicar que desta vez acontecerá o contrário.

[Ciclo econômico 2]

MARKETING E... MÍDIA EM HARMONIA

Algumas chaves para lidar –e também ter sucesso– em épocas de vacas magras, segundo um estudo comparativo da *Advertising Age*

“Boas notícias”, diz Bradley Johnson na *Advertising Age* a propósito dos resultados de seu estudo sobre estratégias de sobrevivência empresarial em tempos de retração econômica. E acrescenta: “Em marketing e mídia, muitas inovações de destaque foram conseguidas nos piores momentos”. Em artigo publicado recentemente, por ocasião do lançamento do *Down-time Opportunity*, relatório que descreve como as empresas lutaram e superaram com sucesso crises comparáveis à atual, como a Grande Depressão dos anos 1930 ou as recessões das décadas de 1970 e 1980, Johnson usa como exemplo cinco estratégias que funcionaram:

Começar por baixo

CNN, USA Network, Bravo, Cinemax em 1980, MTV em 1981 e The Weather Channel em 1982: a crise do início dos anos 1980 testemunhou o surgimento de algumas das operadoras de TV a cabo de maior sucesso. Na época, apenas uma de cada cinco famílias tinha esse serviço, hoje presente em nove de cada dez domicílios.

Promoções permanentes

Para defender sua posição, em 1981 a American Airlines apresentou, em parceria com a AAdvantage, o primeiro programa de fidelidade no setor. A United acompanhou-a com o “Mileage Plus”, promoção criada para terminar em 1982. Mas os programas de milhagem se converteram

em peça-padrão do plano de marketing das companhias aéreas.

Subir um degrau

“Trading up” é como se denomina essa estratégia em inglês. No malfadado início da década de 1980 nos Estados Unidos, a Absolut, recém-chegada ao mercado norte-americano, foi lançada com uma festejada campanha focada no que logo depois se tornaria ícone: uma garrafa rodeada por um tênue halo e uma frase minimalista –“Absolut perfection”. Pouco depois, em 1985, liderava o ranking de consumo na categoria vodca importada.

Lançar nova mídia

Várias peças-chave do império Time nasceram em tempos de recessão: *Time*

em 1923, *Fortune* em 1930, *Sports Illustrated* em 1954, *People* em 1974, *Entertainment Weekly* em 1990.

Vender outra coisa... por que não?

Como em 1930 não se vendiam mais carros, a indústria viu um filão no slogan “Uma boa manutenção pode salvar seu carro”, eixo da campanha da Motor and Equipment Association. A Ford lançou a própria campanha de serviço pós-venda e venda de peças de reposição. O mesmo fez a General Motors em 1975, em outra profunda crise da indústria automobilística, quando apresentou Mr. Goodwrench, um mecânico simpático e cheio de disposição, porta-voz do serviço mecânico da marca.

[Ranking]

Cem anos de garantia

Força da marca ou liderança no mercado podem parecer conceitos efêmeros na turbulência. Mas o que dizer da influência de uma empresa? A revista *BusinessWeek* mediu essa influência em 2008

O poder dura dez anos; a influência, não mais de cem.” Assim reza o provérbio coreano com o qual a *BusinessWeek* abre seu informativo sobre as dez empresas mais influentes do mundo em 2008. Com

a colaboração de 14 acadêmicos, consultores e líderes empresariais, foram identificadas as empresas que, apesar da crise e das turbulências, “continuaram ampliando sua participação de mercado, melhorando os padrões de seus setores

de atividade, mudando a vida de seus clientes”. Eis aqui a lista: Apple, Unilever, J.P.Morgan, Wal-Mart, News Corp., Toyota, Monsanto, o superconhecido Google, a inovadora petroleira Saudi Aramco e a revelação, Huawei, empresa de tec-

nologia chinesa que entra em cena para competir globalmente e não apenas por preço. É que, como afirma o especialista em gestão Gary Hamel, da London Business School, no artigo, “a influência é como a água: sempre corre para algum lado”.

[COLUNISTA CONVIDADA: LYN HEWARD]

BOM SENSO EM TEMPOS DIFÍCEIS

Três ideias que podem ajudar a construir e manter um ambiente de trabalho criativo mesmo contra a correnteza

Em um mundo afundado na confusão econômica, há um lugar para o qual as empresas podem se voltar: a fonte de criatividade escondida dentro de cada um de seus gestores e colaboradores. Ninguém fica feliz diante da ideia da chamada “racionalização”, eufemismo comumente usado para designar cortes de pessoal, reduções orçamentárias e cancelamento de projetos. Então, o que podem fazer os gestores motivados e criativos para virar a situação a favor do crescimento contínuo, da satisfação e do comprometimento dos colaboradores – e do sucesso da empresa? Quero compartilhar com vocês três ideias que podem ajudá-los a cultivar e a manter um ambiente de trabalho construtivo nestes tempos tão difíceis.

Estimular as pessoas

Independentemente da atual situação do mundo, os colaboradores querem ser considerados como pessoas que contribuem

para o sucesso da empresa ou do projeto específico em que trabalham. Assim, desejam que o “chefe” os reconheça e os escute. Faz muitos anos que o Cirque du Soleil organiza sua turnê anual do presidente, durante a qual o CEO, Daniel Lamarre, muitas vezes acompanhado pelo fundador e guia criativo do circo, Guy Laliberté, viaja pelo mundo para reunir-se com funcionários, artesãos, técnicos, artistas e gestores da empresa. É uma viagem exaustiva, com pelo menos 12 escalas e encontros cara a cara com todos os que quiserem escutar e ser escutados. A transparência é sempre “obrigatória”. O desenvolvimento de novos projetos da companhia, as políticas e condições das turnês, a relação entre a matriz, as sucursais regionais e os espetáculos, a equiparação salarial, as cargas fiscais locais e os planos de aposentadoria, bem como as questões sociais, as creches e as licenças por maternidade ou paternidade,

são todos temas abertos às perguntas e às discussões, e chegam a ser questionados pelos funcionários. Mas esses debates animados não se limitam ao contexto mais formal da turnê do presidente – continuam durante todo o ano nos bastidores, nas cafeterias e nos corredores do estúdio do Cirque e na sede internacional, em Montreal. Se quisermos que nosso pessoal tenha bom desempenho, tanto em cena como no escritório, devemos reconhecer sua contribuição e estimulá-la com sinceridade, confiança e respeito.

Salvar o espetáculo

Em geral, pensar e agir no decorrer dos acontecimentos faz com que surjam talentos ocultos e novas perspectivas. No Cirque, costumamos denominar isso de “salvar o espetáculo”, e é uma realidade com a qual temos aprendido não apenas a viver, mas a melhorar, uma vez que cada apresentação não está completa sem algumas tantas surpresas.

Às vezes, pode tratar-se da tão temida “falha de guarda-roupa”, como a peruca de um trapezista ou um guarda-chuva que voe sobre o público no meio da apresentação, um artista que se acidente ou fique doente justamente antes do espetáculo ou um problema técnico, como um elevador de cenário que se recuse a subir no momento devido. Mas, de um modo ou de outro, “o *show* deve continuar”. Essa técnica de “salvar o espetáculo” é parte de nossa vida diária e ainda, que não possamos antever tudo o que poderá acontecer durante um *show*, ou até durante as horas de trabalho no escritório, praticamos e nos preparamos para muitas eventualidades.

Para as exibições mais importantes de cada novo espetáculo, uma das coisas mais importantes que fazemos é ter artistas “de reserva”. Se há um acrobata que realiza um salto triplo mortal ou um número de acrobacia difícil, sempre há uma segunda pessoa



Divulgação

preparada para substituí-lo. Temos conseguido identificar artistas promissores mais do que desejosos de enfrentar esse desafio. De modo similar, os membros jovens de nossa trupe comprometem-se não apenas a aprender um número solo em seu tempo livre, mas, às vezes, a enriquecê-lo, com a esperança de poder, algum dia, substituir o artista principal. Consideramos essas atitudes como sinais de determinação e coragem, de uma competição sadia, qualidades que valorizamos.

No entanto, o que mais nos impressiona é a capacidade de um indivíduo de tomar uma decisão rapidamente e improvisar no ato, quer dizer, pensar com rapidez e reagir com eficiência. Talvez o montador, o técnico que segura uma trapezista ao final do cabo de segurança constitua aqui o melhor exemplo. Ele tem de analisar o esquema de movimentos da trapezista “voadora” enquanto ela faz a apresentação e, ao mesmo tempo,

determinar, instantaneamente, se ela conseguirá agarrar a barra ou não. Se achar que não, em um milésimo de segundo, deverá baixar o cabo de segurança que mantém a artista a salvo lá no alto e depositá-la com suavidade no palco. Não é apenas uma questão de destreza e senso agudo de cálculo do montador, mas também sólido companheirismo funcional entre artista e montador, construído sobre a base de profunda confiança.

“Salvar o espetáculo” também se faz necessário cada vez que surge algum problema com a maquinária do cenário, porque o público tem de acreditar que o contratempo é parte do *show*. Aqui, a criatividade e a espontaneidade estão na ordem do dia e também são praticadas.

Celebrar, celebrar, celebrar

E, por último, nesta época confusa, é importante encontrar algo para comemorar. Diante dos trágicos acontecimentos de 11 de

setembro de 2001, vimos que a empresa necessitava criar algo positivo, para tirar nossa equipe do atoleiro da desconfiança e do medo.

Que poderíamos fazer que envolvesse todos da companhia, que tivesse a ver conosco e que não custasse tanto? Debra Brown, coreógrafa do Cirque du Soleil há muito tempo, teve a ideia de criar, e logo ensinar, um movimento coreográfico simbólico, denominado *Cry Freedom*, para todos os funcionários, artistas e pessoal de Montreal, Las Vegas e Orlando –centenas de pessoas. Comprometemo-nos a filmar o movimento em um único dia. Duas semanas depois, em uma apresentação em Toronto, em homenagem a Guy Laliberté, a coreografia *Cry Freedom* foi ensinada aos assistentes e o Cirque pôde compartilhar a essência de sua mensagem de esperança com o público. Essa celebração nos colocou de volta no caminho bom, uniu a companhia e não significou um

investimento exagerado. E, talvez o melhor de tudo, deu a nossa equipe algo sobre o que falar durante muitos anos!

O sucesso constante de uma empresa se relaciona, na maioria das vezes, com a capacidade que seus líderes e gestores têm de se comprometer com seus bens mais valiosos e motivá-los: os colaboradores. Por isso, é preciso cultivar a criatividade, a agilidade, a lealdade e o respeito, tanto nas melhores como nas piores épocas.

Lyn Heward é a fonte de grande parte da criatividade –e da consequente popularidade– do Cirque de Soleil. Hoje ela atua como embaixadora do *engagement* da companhia em produções e organizações “extracurriculares” (como, por exemplo, os Jogos Olímpicos) e antes atuava como presidente e diretora de operações da divisão de conteúdo criativo da empresa. Sob sua direção, foram criados os espetáculos *Varekai* (2002), *Zumanity* (2003) e *KÀ* (2004), por exemplo.

HSM MANAGEMENT NA INTERNET (E MUITO MAIS)

hsmmanagement.com.br

GESTORES MUITO MAIS CONECTADOS

BR.HSMGLOBAL.COM: NOVA FERRAMENTA 2.0 PARA CRIAR VALOR



A nova interface da HSM na internet abraçou definitivamente a web 2.0: os artigos se abrem aos comentários dos internautas, estabeleceu-se posto avançado no Twitter, eventos e notícias ganharam cobertura em tempo real, cresceu a oferta de *videocasts* e *podcasts*, aumentou o número de *newsletters*

gratuitas (Marketing, Gestão, Recursos Humanos, Economia, Digital e Sustentabilidade) e estrearam quatro colunistas “pesos pesados” (Carlos Aberto Júlio, Julio Sergio Cardozo, Robert Wong e Sandro Magaldi). Enfim, todos nós conversaremos muito mais sobre *management*. Quem já navega no Portal HSM vai se surpreender e quem ainda não navega certamente passará a fazê-lo.



▶ JOGO DOS 7 ERROS

Você sabe quais são os sete erros de comunicação mais comuns nas empresas? O pior é que eles se repetem, repetem, repetem...



O *coach* Stever Robbins conta como isso acontece. (HSM Management nº 64)

▶ NÃO PERGUNTAR OFENDE

Qual é o atual item número um da agenda da liderança? Fazer perguntas. Mas não perguntas quaisquer; as perguntas certas. Elas obedecem a sete regras. (HSM Management nº 64)

▶ MERCADO DO FREE

Os novos modelos de negócio da música & cia. na internet.

NÃO DEIXE
DE LER NOSSO
BLOG



▶ “YOUTUBE” DO CONHECIMENTO

Aulas das melhores universidades do mundo, como MIT, Yale, Harvard, Berkeley, Princeton e Stanford, começam a ser disponibilizadas no *site* da ONG Academic Earth. Vão de física quântica a Freud e economia. Uma festa. (Wagner Brenner)

▶ PREDICTIFY

O *site* Predictify é um mercado preditivo *online* para notícias e tem até versão associada ao jornal *The Washington Post*. Agora, acompanhar novidades não basta; o ganho está no exercício da previsão. Outro *site* assim é o Hub Dub. (Adriana Salles Gomes)

▶ FUTURO BATENDO À PORTA

O *ibex*, cabrito montês dos Pireneus dado como extinto desde 2000, foi recriado geneticamente no Centro de Tecnologia Alimentar e Pesquisa de Zaragoza, Espanha. (Mentor Muniz Neto)

▶ FRASES PROIBIDAS...

... em gestão de projetos: “Mas eu achei que tinha ficado claro”; “Nós negociamos verbalmente, por isso eu não documentei”; “Achei que não precisava te avisar”; “Deixa que eu faço tudo sozinho”; “Aqui sempre foi assim”. Quais são as mais ouvidas em sua empresa? (Marcelo Bastos)

▶ AUTOCONHECIMENTO X MARCAS

O blog 5brand propõe que você construa seu perfil por meio das cinco marcas mais presentes em sua vida. Isso é força da marca. (Daniel D’Amelio)

▶ APAGÃO DE TALENTOS?

Pesquisa CNT/Sensus mostra 50% dos brasileiros favoráveis a medidas de flexibilização das leis trabalhistas para não haver um “apagão” de empregos. Eles querem soluções capazes de superar toda e qualquer crise, “marolinha” ou *tsunami* que venha a aparecer. (Julio Sergio Cardozo)

▶ PROPAGANDA VIRAL

Os vídeos virais podem ser uma ferramenta barata e eficaz de divulgação. Mas como se propagam? Análise de *rankings* de virais de 2008 responde em parte, trazendo os temas mais apreciados: *cool*, humor, celebridades e política. (ASG)